KFC wykorzystuje dane lokalizacyjne dla wsparcia swojej ekspansji międzynarodowej

W jaki sposób firma z listy Fortune 500 rozwija się strategicznie w największym na świecie kraju, na rozległym obszarze obejmującym 11 stref czasowych, o różnych klimatach i kulturach, z populacją 145 milionów mieszkańców? To było pytanie, przed którym stanął gigant fast-foodów, firma Yum! Brands, gdy w 2010 roku rozpoczęła budowę w Rosji sieci restauracji KFC. Zdaniem Tatiany Szamańskiej, która w 2014 roku zaczęła tworzyć plan ekspansji, jako menedżer rozwoju Yum!Russia z ramienia firmy KFC, odpowiedź była oczywista: trzeba wykorzystać najlepszą dostępną funkcjonalność analiz lokalizacyjnych.

Globalne korporacje franczyzowe w coraz większym stopniu polegają na analizach lokalizacyjnych w procesie podejmowania złożonych decyzji dotyczących planowania i rozwoju w wielu regionach i krajach. Ich kadra zarządzająca korzysta z technologii mapowania, zdjęć satelitarnych i z danych geoprzestrzennych dotyczących wydatków i preferencji konsumentów. Dzięki temu może dostrzegać trendy rynkowe wyprzedzając konkurencję i podejmować inteligentne decyzje oparte na informacjach lokalizacyjnych.

Dziewięć lat po pierwszej wyprawie KFC do Rosji, firma jest coraz bliżej osiągnięcia kamienia milowego, jakim jest otwarcie 1000 placówek w kraju i 2000 w regionie. W dużej części było to wynikiem wykorzystania wiedzy przestrzennej. KFC stało się również jednym z wiodących motorów biznesu dla globalnej marki Yum!. Według raportu firmy z drugiego kwartału 2019 roku sprzedaż w Rosji, WNP i w Europie Wschodniej

stanowiła 8 procent światowej sprzedaży KFC. Region ten jest czwartym po Chinach, Stanach Zjednoczonych i Azji rynkiem zbytu dla punktów sprzedaży smażonych kurczaków.

Poradnik rozwoju

Od samego początku analizy lokalizacyjne stanowiły kluczowy atut dla biura rozwoju, którego zadaniem było opracowanie strategii ekspansji KFC w całej Europie Wschodniej. *Jeśli chodzi o otwieranie nowych placówek, niezwykle ważne są analizy lokalizacyjne* – mówi Tatiana Szamańskaja.

Dla międzynarodowego operatora franczyzowego takiego jak Yum! Russia, analizy lokalizacyjne zasilane przez system informacji geograficznej (GIS), wspierają uzyskiwanie korzyści na trzech poziomach. Wiedza lokalizacyjna pozwala:

- Ukierunkowywać działania biura rozwoju firmy i podpowiadać, gdzie można szybko otworzyć nowe placówki, jednocześnie minimalizując liczbę nietrafionych lokalizacji,
- Opracować poradnik rynkowy dla partnerów franczyzowych, upewniając ich, że należy inwestować w rozwój,
- Obsługiwać restauracje KFC, pomagając planistom dostosowywać ich modele biznesowe do konkretnych warunków działania, a także dostosowywać ich układ i wyposażenie restauracji do specyfiki demograficznej i cech danego obszaru handlowego.

Mapy cyfrowe stały się bardzo skutecznym, wspólnym językiem, używanym przez Szamańską i jej współpracowników do komunikowania się z placówkami na różnych obszarach. *Siła wizualizacji i siła map jest naprawdę ogromna* – mówi Oleg Kisielew, kierownik ds. planowania rynku w Yum! Russia, który pracuje w dziale rozwoju pod kierownictwem Tatiany Szamańskiej. *Ludzie wierzą w coś, co widzą na własne oczy*.

Zastosowanie wiedzy lokalizacyjnej

Jako menedżer ds. rozwoju biznesu KFC w regionie, Tatiana Szamańskaja jest odpowiedzialna nie tylko za działania na terenie Rosji, ale również za prace firmy na terenie WNP, Europy Wschodniej oraz w takich krajach, jak Izrael i Grecja, które tworzą ogromny obszar geograficzny. Jej głównym celem jest otwieranie nowych placówek przy jednoczesnym zapewnieniu, że już istniejące obiekty nie będą zamykane, a sprzedaż będzie wzrastać. Dzięki możliwości uwzględniania wzorców lokalizacyjnych, które są skorelowane ze wzrostem, dział ds. rozwoju biznesu postawił na analizy lokalizacyjne, jako na niezbędne narzędzie pomagające w realizacji tych celów.

Od 2010 roku KFC szybko rozwijało się w Rosji, otwierając około 100 restauracji rocznie. Do 2015 roku sprzedaż rosła średnio o 40 procent rocznie , a KFC było obecne w większości dużych rosyjskich metropolii. Mimo to, mając restauracje w dużych miastach, KFC dociera tylko do połowy populacji. Druga połowa mieszkańców skupia się w mniejszych miastach o liczbie mieszkańców poniżej 100 000.

Wciąż istnieje ogromny potencjał różnych miejsc, gdzie nadal możemy się rozwijać i rosnąć. – mówi Tatiana Szamańskaja. *Ale wszystko to wynika z analizy rynku i z rzeczywistego zidentyfikowania tych ważnych miejsc, w których chcemy być*. *I to właśnie tam absolutnie kluczową rolę odgrywają analizy lokalizacyjne*. W badaniu, które rynki mają się rozwijać, Yum! Russia i inne wiodące firmy wykorzystują technologię GIS do analizy danych dotyczących rozwoju populacji, sieci konkurencyjnych firm, charakterystyki demograficznej konsumentów, psychografii (bardziej szczegółowy, społeczno-kulturowy profil klientów), do analizy możliwości dojazdu oraz lokalizacji węzłów komunikacyjnych, a także takich obiektów, jak szkoły, miejsca pracy, czy dzielnice mieszkaniowe.

Zebranie i wizualizowanie tych wszystkich informacji na mapie może przyspieszyć proces tworzenia planu rozwoju na rynku.

Tatiana Szamańskaja widzi bezpośredni związek między potencjałem i wiedzą wynikającą z analiz rynkowych firmy, a szybkością ekspansji w Europie Wschodniej, jaką udało się osiągnąć firmie Yum! Poza Chinami, to obecnie najszybciej rozwijający się region w portfolio Yum!, z 19-procentowym wzrostem sprzedaży z roku na rok. Firmy franczyzowe, takie jak Yum! kładą nacisk na możliwość szybkiego skalowania działań, ponieważ po utworzeniu przez KFC lub inną sieć wielu placówek na danym obszarze, marka staje się rozpoznawalna i firma może zacząć wywierać duży wpływ na klientów, zwiększając tym samym sprzedaż we wszystkich obszarach.

Planowanie rynkowe napędzane przez GIS pozwoliło KFC zdystansować takich konkurentów, jak Burger King czy McDonald's, który w Rosji istnieje od ponad 25 lat. Jednocześnie Tatiana Szamańskaja ocenia, że w ostatnich latach zamknięto w tym regionie poniżej pięciu restauracji KFC. Te imponujące wskaźniki potwierdzają solidność wykorzystywanego modelu biznesowego i pozwalają do niego przekonać zarówno inwestorów, jak i partnerów franczyzowych.

Jeśli mówimy o rozwoju i otwieraniu nowych sklepów, to oczywiście najważniejsze są analizy lokalizacyjne i płynąca z nich wiedza.

Tatiana Szamańskaja, Yum! Russia

Zmapowane możliwości

Jednym z najważniejszych zadań biura deweloperskiego jest również dbanie o to, aby sklepy znajdujące się w bliskiej odległości od siebie nie niszczyły się nawzajem. *W przypadku działalności franczyzowej naprawdę ważne jest, aby mądrze dzielić swoje terytoria*, mówi Kisielew. Dzięki opartej na

systemie GIS analizie czasu dojścia i dojazdu do istniejących lub potencjalnych sklepów, może on przewidzieć czy nowa lokalizacja odciągnie klientów od tych placówek, które odwiedzają obecnie.

Jest to problem, z którym borykają się firmy działające na zasadzie franczyzy we wszystkich branżach. Mattias Wallin, kierownik badań rynkowych w firmie John Deere, będącej producentem sprzętu rolniczego, analizuje podobne czynniki w procesie opracowywania prognoz rynkowych.

Hasło napędzające biznes brzmi: „Działajmy tak, by nasi dilerzy odnieśli sukces", powiedział Wallin w ostatnim wywiadzie w *WhereNext*. *Dajmy im wiedzę i wyniki analiz. Pomoże im to rozwijać się we właściwy sposób i nie zmarnuje ich inwestycji poprzez podejmowanie niewłaściwych decyzji.*"

W Yum! Russia mapy, które to wszystko wizualizują, pozwalają również Tatianie Szamańskiej i jej zespołowi dostrzegać możliwości nowych lokalizacji, które inni mogli przeoczyć. Na przykład, niektóre regiony w Rosji Środkowej, które są gęsto zaludnione, ale mają niższe dochody i są mniej rozwinięte niż regiony sąsiednie, były początkowo uważane za takie, w których nie warto inwestować. Jednak zaktualizowane analizy uwzględniające dodatkowe dane, w tym analizy konkurencji, skłoniły zespół do ponownego rozważenia poszczególnych decyzji. *Udało nam się otworzyć kilka bardzo dobrze prosperujących placówek i bardzo szybko rozwijamy się w tym regionie* – mówi Tatiana Szamańskaja.

Podobnie, „niewidoczne" w inny sposób dane o wykorzystywaniu kart kredytowych w obszarze, który wydawał się być obszarem bez perspektyw handlowych, spowodowały zainteresowanie Tatiany Szamańskiej potencjalnymi możliwościami rozwoju handlu detalicznego w tej lokalizacji. *Wokół ciebie może nie być ludzi, ruch pieszych wydaje się niewystarczający, ale w rzeczywistości w mieście dokonywało się dużo płatności*, mówi. Po zestawieniu pierwszych wyników analiz z wiarygodnymi danymi

geoprzestrzennymi, liderzy firmy zdecydowali się otworzyć w omawianej okolicy nową placówkę.

Podczas, gdy fizycznie niemożliwe jest, by menedżer ds. rozwoju biznesu wraz ze współpracownikami byli stale na miejscu w 34 krajach, za które są odpowiedzialni, analizowane dane pozwalają uzyskiwać nowe informacje i wspierać rozwój coraz bardziej rozległej sieci partnerów franczyzowych.

Dajemy wskazówki naszym partnerom franczyzowym. Tworzymy inteligentne mapy, żeby pomóc im w podejmowaniu lepszych decyzji biznesowych.

Oleg Kisielew, Yum! Russia

Wzmacnianie franczyzobiorców poprzez analizę danych

Większość franczyzobiorców Yum! Russia to duże firmy. Połowa z nich posiada po co najmniej 20 restauracji. Ci liderzy biznesu chcą wiedzieć, jakie ryzyko jest związane z rozwojem, a także, jakie jest prawdopodobieństwo uzyskania zwrotu z inwestycji. Analizując rynek wraz z franczyzobiorcami, Tatiana Szamańskaja umożliwia im pewne wejście na nowe rynki lub znalezienie ukrytych możliwości na istniejących, konkurencyjnych rynkach.

To całkiem naukowe podejście, mówi. *Jest absolutnie niezbędne, aby partner dokładnie wiedział, na czym powinien polegać budując model biznesowy*. Obejmuje to prognozowanie przychodów w stosunku do ponoszonych kosztów, wielkości produkcji żywności i wysokości potrzebnego budżetu. *W interesie obu stron jest, aby nie podejmować żadnych nierealistycznych postanowień*.

Zazwyczaj pierwszym krokiem w pracy z franczyzobiorcą jest analiza od ogółu do szczegółu, uwzględniająca warunki danego regionu, plan rozwoju rynku, liczbę nowych restauracji, które

można by utworzyć oraz harmonogram wdrożenia. Franczyzobiorcy zwykle planują agresywnie, dążąc do penetracji co najmniej 70-75% regionu docelowego.

Gdy zespoły korporacyjne i franczyzobiorcy dostosują się do planu rozwoju rynku, dokonują podziału regionu na obszary wykorzystując analizę GIS do identyfikacji stref handlowych, w których istnieją największe szanse na odniesienie sukcesu. Na przykład analiza danych o ruchu drogowym i o nowych budynkach biurowych lub handlowych może wskazać niezbadane obszary handlowe, na których nie powstały jeszcze placówki gastronomiczne. Z drugiej strony, potencjalna lokalizacja nowej restauracji może na pierwszy rzut oka wydawać się korzystna, ale analiza danych pokazująca spadek liczby ludności w ostatnich latach może prowadzić do innej oceny.

Dzielimy się narzędziami z naszymi partnerami, mówi Szamańskaja. *Staramy się komunikować we wspólnym języku geograficznym, skupiać się na analizach rynku, priorytetach istotnych obszarów i koncentrować zasoby*.

Często kolejnym krokiem jest zwiedzanie potencjalnych obiektów przez franczyzobiorców, czasem w towarzystwie członka zespołu ds. rozwoju lub analizy lokalizacji. Dzięki zaawansowanej technologii GIS mogą oni sporządzać i przesyłać notatki, zdjęcia i dane z tych wizyt w czasie rzeczywistym. Ta wiedza pozyskana w terenie pomaga franczyzobiorcom i działowi rozwoju dostosować strategię i określić priorytety dla potencjalnej lokalizacji nowej restauracji.

Technologia pomaga ci przygotować się w biurze, ale nadal musisz pójść w teren i zobaczyć, co tam rzeczywiście jest mówi Kisielew. *Teraz masz narzędzie do szybkiej oceny i nie tracisz przy tym żadnej informacji zwrotnej*.

Rozwój kontaktów z klientami dzięki analityce lokalizacyjnej

Na koniec trzeba podkreślić, że całe to planowanie, analizy, przydział zasobów i współpraca sprowadzają się do ostatniego i najważniejszego punktu: obsługi klientów, którzy przychodzą do restauracji KFC w poszukiwaniu smacznego kurczaka. W tym przypadku korzyści wynikają z możliwości gromadzenia przez KFC danych geoprzestrzennych, które charakteryzują grupy konsumentów i okoliczne firmy. Pomagają one zapewnić, że każda placówka jest wyposażona tak, aby zadowolić klientów z wybranej okolicy i odpowiada ich wymaganiom i zwyczajom.

Żeby otworzyć świetną restaurację, muszę najpierw zrozumieć, gdzie są moi klienci, gdzie mieszkają i dokąd chodzą, mówi Kisielew. Bogactwo danych tworzy informacje o lokalizacji, które prowadzą do lepszej obsługi klientów – informacje o danych demograficznych, ruchu pieszych, o tym, co i kiedy serwują pobliskie restauracje, jak różne są zamówienia w porze śniadania, lunchu czy kolacji, a także o lokalizacji pobliskich uniwersytetów, centrów handlowych, o możliwościach transportu i o miejscach pracy. Mając taką wiedzę Yum! może zmienić lokalizację placówki, układ jadalni i ofertę menu, dzięki czemu poprawić samopoczucie gości i model biznesowy restauracji.

Najważniejsze jest połączenie analiz lokalizacyjnych z wiedzą o klientach, mówi Szamańskaja. Pozwala to Yum! dostosować formę placówek i menu do oczekiwań klientów i umieszczać reklamy i billboardy tam, gdzie będą najbardziej widoczne i skutecznie odbierane przez grupy docelowe.

Dane ankietowe na temat preferencji klientów mogą pomóc w ustaleniu, jaką formę placówki należy przyjąć, jakie stosować

rozwiązania w serwowaniu potraw i jakie pozycje menu powinna oferować dana placówka. Yum! może promować konkretne posiłki lub nowe pozycje menu, dzięki temu przyciągać klientów z określonych obszarów. A program lojalnościowy może sprawić, że goście będą ponownie odwiedzać restauracje i dzięki temu uzyskiwać długoterminowe korzyści. Dane informujące o takich strategiach działania różnią się na poszczególnych rynkach, a Tatiana Szamańskaja i jej zespół polegają na analizach lokalizacyjnych, które pomagają im lepiej rozumieć te niuanse geograficzne i wspierać podnoszenie wydajności placówek.

Oleg Kisielew z niecierpliwością oczekuje na wykorzystanie nie tylko danych statycznych, ale także dynamicznych danych pochodzących od operatorów telefonii komórkowej i z sieci społecznościowych. Pozwoli to włączyć informacje o preferencjach klientów do regularnego procesu badań, który pozwoli KFC lepiej zrozumieć, co trzeba zrobić, aby klienci zechcieli wracać.

Na fali zmian

Ponieważ obecność KFC w Rosji i Europie Wschodniej stale się rozwija, prowadzone analizy rynkowe będą dotyczyć regionu o coraz gęstszej sieci restauracji. Tatiana Szamańskaja coraz częściej przewiduje, że doprowadzi to do większej innowacyjności w rozwoju rynku, ponieważ placówki będą zróżnicowane pod względem wielkości, lokalizacji i oferty, jednocześnie cały czas realizując cele biznesowe.

Im więcej danych dotyczących poszczególnych lokalizacji będzie miał zespół, tym realizowane przez niego planowanie rynkowe będzie coraz bardziej konkretne i dokładne. To, co pozostanie niezmienione, to obszary działania – od partnerów franczyzowych do klienta – w obsłudze których firmy będą wspomagane przez analizy lokalizacyjne.